

Wetterer, Angelika

## **Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik?**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 12 (2003) 2, S. 6-27



Quellenangabe/ Reference:

Wetterer, Angelika: Gender Mainstreaming & Managing Diversity. Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik? - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 12 (2003) 2, S. 6-27 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-164997 - DOI: 10.25656/01:16499

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-164997>

<https://doi.org/10.25656/01:16499>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Gender Mainstreaming & Managing Diversity

## Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik?

**Angelika Wetterer**  
Dortmund

Die letzten Jahre haben uns einen regelrechten Boom neuer Label beschert, die heute für das stehen, was vor 20 Jahren als Frauenpolitik und Frauenförderung angefangen hat und in den 90er Jahren sukzessive zur Gleichstellungspolitik geworden ist. Die alte Politik von und

für Frauen ist *out*; angesagt sind *Gender Mainstreaming*, *Managing Diversity* & *Total E-Quality*; und auch eine wichtige Zwischenphase scheint schon fast wieder vergessen zu sein, in der das Motto „Gleichstellung ist Strukturpolitik“ ganz oben auf der Tagesordnung stand (Roloff 1998).

Verbunden mit der neuen Begrifflichkeit ist der Anspruch, einen Paradigmenwechsel in der Frauen- und Gleichstellungspolitik einzuleiten. Und als paradigmatisch könnte man es in der Tat betrachten, dass statt von Frauen nun von *Gender* die Rede ist und statt von geschlechtsspezifischen Unterschieden, geschlechtshierarchischen Strukturen und sozialer Ungleichheit von *Diversity*; dass Chancengleichheit und Gleichberechtigung stellenweise abgelöst worden sind von der *Total E-Quality*, für deren Beförderung es kein Gesetz braucht, sondern einen *Award* gibt; und – last but not least – dass politisches Handeln begonnen hat, sich in eine Aktivität zu verwandeln, für die Begriffe wie *Managing* und *Mainstreaming* angemessen scheinen.

Ob diese begrifflichen und konzeptionellen Verschiebungen tatsächlich einen Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik anzeigen oder ob wir es hier nicht weit eher mit Strategien einer rhetorischen Modernisierung zu tun haben, mit einer Modernisierung also vor allem des Redens über Gleichstellungspolitik – das ist die Frage, der ich im Folgenden in drei Schritten nachgehen werde.

Ich werde *erstens* herausarbeiten, was eigentlich neu ist an den neuen Strategien, und dabei zeigen, dass der Anspruch, hier würden die Weichen in der Gleichstellungspolitik grundsätzlich neu gestellt, auf recht schwankendem Boden steht – jedenfalls dann, wenn man die Denk- und Deutungsmuster, die den neuen gleichstellungspolitischen Konzepten unterlegt sind, mit den Entwicklungen feministischer Theorie vergleicht.

Ich werde *zweitens* eine für bisherige Analysen dieses Gegenstandsbereichs eher ungewohnte Perspektive einnehmen und Managing Diversity & Gender Mainstreaming nicht als Instrumente der Gleichstellungspolitik betrachten, sondern als Bestandteile der Professionalisierungsstrategie einer neuen Gruppe von Expertinnen, der Gender-Expertinnen, die bestrebt sind, ihren Handlungsspielraum auszubauen und ihr Publikum davon zu überzeugen, dass sie über ein Wissen verfügen, das in Ökonomie, Verwaltung und Politik dringend gebraucht wird.

Und ich werde mich dann drittens der Frage zuwenden, ob wir es bei Managing Diversity & Gender Mainstreaming nicht nur mit bislang sehr erfolgreichen Professionalisierungsstrategien zu tun haben, sondern darüber hinaus mit erfolversprechenden Strategien der Gleichstellungspolitik. Im Zentrum meiner Überlegungen werden dabei drei Leitlinien für die Gleichstellungspolitik stehen, die Gudrun-Axeli Knapp (1997) entwickelt hat und die nach ihrer wie meiner Einschätzung den Erfordernissen praktisch-politischen Handelns ebenso Rechnung tragen wie den Einsichten der Frauen- und Geschlechterforschung: Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion.

## **1. Was ist neu an den neuen Strategien?**

### *1.1 Die neuen Label – für Laien ein Rätsel*

Doch zunächst der erste Schritt: Was ist neu an den neuen Strategien? Ein Unterschied zwischen alt und neu ist offenkundig: Die neuen Strategien präsentieren sich in einer Sprache, die nicht nur moderner und professioneller klingt als die alte. Sie ist gespickt mit Begriffen, die für Laien schlicht ein Rätsel sind, ohne geduldiges Lesen zum Thema unverständlich bleiben und dringend der fachkundigen Übersetzung bedürfen. Auch für diejenigen, die mit Gleichstellungspolitik und *Gender Studies* einigermaßen vertraut sind, versteht sich anfangs nichts von selbst. Das fängt

mit den Oberbegriffen *Gender Mainstreaming*, *Managing Diversity* & *Total E-Quality* an und setzt sich fort, sobald es um das Grundwissen geht, das die Gleichstellungsexpertin heute braucht: Da gibt es Kurse, die einführen in die Grundlagen des *Gender Change Management*; im Angebot sind *Gender Trainings*, die die *Gender Sensibilität* schulen und so zur *Genderkompetenz* führen; wissen sollte man tunlichst auch, was unter *Gender Controlling*, *Gender Benchmarking* und *Gender Impact Assessment* zu verstehen ist. Und falls all dies Wissen in der Praxis nicht reicht, warten *Gender Coaching* und *Diversity Supervision* auf die genderkompetente Changemanagerin. An alles ist gedacht, man muss nur entschlüsseln können, an was.

## 1.2 Die Verwandlung von Personalmanagement & Verwaltungsmodernisierung in Politik

Eine erste Erklärung für die Übersetzungsbedürftigkeit der neuen Label findet man, wenn man sich fragt, woher sie eigentlich kommen. Sie sind – ebenso wie die Konzepte, für die sie stehen – zunächst *nicht* im Kontext politischer Überlegungen entstanden, sondern adaptiert worden aus der Ökonomie, insbesondere aus der Betriebswirtschaftslehre, die mit ihren neueren Konzepten des Personalmanagements und der Verwaltungsmodernisierung offenkundig zur Leitdisziplin der Gleichstellungspolitik avanciert sind. Auch das ist neu und anders als zuvor.

(1) *Managing Diversity* ist eine Strategie des Personalmanagements, die sich – anders als ihre Vorläufer – nicht mehr am Modell einer monokulturellen Organisation orientiert (vgl. Krell 1996, 1997a; Hansen 2000, 2002; Koall/Bruchhagen/Höher 2002; Bruchhagen/Koall 2002; Koall 2002). In Zeiten der Globalisierung und der Internationalisierung der Märkte sind vielmehr neue Leitbilder gefragt, und zwar insbesondere für die gut ausgebildeten, die hochqualifizierten MitarbeiterInnen, die in der Wissensgesellschaft zu einer immer wertvolleren Ressource für den Erfolg eines Unternehmens geworden sind. Jede Organisation hat deshalb – so der Ausgangspunkt – ein genuines Interesse daran, diese MitarbeiterInnen an sich zu binden, sie zu motivieren und ihre Kreativität und Leistungsfähigkeit zu steigern. Vor allem für sie ist das neue Leitbild der multikulturellen Organisation entwickelt worden (Krell 1996), dem wir das „Managing Diversity“ verdanken, ein Konzept, das man im An-

schluss an Brigitte Young (2001) zutreffend als Strategie des Personalmanagements „für Wertschöpfungsstarke“ bezeichnen kann.

Ziel von Managing Diversity ist es, die Vielfalt des Personals und in diesem Zusammenhang auch die *Gender Diversity* gezielt herzustellen und zu nutzen, statt sie durch Ausgrenzungs- und Homogenisierungsstrategien zu minimieren. Kurz gesagt: Die „wasps“ haben ausgedient, gefragt sind nun die kosmopolitischen „dinks“<sup>1</sup>: Auch Frauen und Männer sollen fortan ihre unterschiedlichen Potenziale entfalten und einbringen, um die Effektivität der Organisation zu erhöhen, zumal Rekrutierungsprobleme zu der Einsicht verholten haben, dass man auf die Frauen in Zukunft nicht mehr verzichten können. Unterstellt wird im Übrigen, dass dadurch nicht nur die Organisation gewinnt, sondern auch ihre MitarbeiterInnen: Die Arbeitszufriedenheit wächst, das fördert Kreativität, Flexibilität und Leistungsbereitschaft, was wiederum dem Output zugute kommt und die Kosten senkt. Wir haben es hier also mit dem klassischen Modell einer „win-win-Situation“ zu tun, jedenfalls auf der programmatischen Ebene.

(2) *Gender Mainstreaming* hat eine etwas wechsellvollere Geschichte, auf die ich hier aus Platzgründen nicht eingehen kann (vgl. Hagemann-White 2000; von Braunmühl 2002). Das Konzept, das Ende der 90er Jahre zur Leitlinie der EU-Gleichstellungspolitik geworden ist, hat jedenfalls nur noch wenig mit dem zu tun, das bei den Weltfrauenkonferenzen in Nairobi und Beijing vorgestellt wurde. In der EU ist Gender Mainstreaming implementiert worden als Strategie der Verwaltungsmodernisierung, von der man sich einen legitimatorischen Nebeneffekt erhoffte: Gender Mainstreaming soll(te) die EU-Verwaltung modernisieren *und* zugleich helfen, die Unzufriedenheit der Frauen mit der EU-Politik abzubauen, die in den 90er Jahren auf verschiedenen Ebenen deutlich geworden war und seitens der EU-Institutionen als gravierendes Akzeptanz- und Legitimationsproblem wahrgenommen wurde (dazu Schunter-Kleemann 2001, 2002a, 2002b; Erbe 2002).

Auch in Deutschland ist Gender Mainstreaming auf Bundesebene im Jahr 2000 als Strategie der Verwaltungsmodernisierung eingeführt worden: als Bestandteil des Programms „Moderner Staat – moderne Verwaltung“ (zu Chronologie und Grundgedanken vgl. Lind/Löther 2001; Nie-

---

<sup>1</sup> „Wasps“ steht als Abkürzung für „White Anglo-Saxon Protestants“, „dinks“ für „Double Income No Kids“ (Anm. der Hg.).

dersächsisches Ministerium 2001; Bundesministerium 2002). Entsprechend hat Gender Mainstreaming auch in Deutschland zwei Seiten bzw. zwei Zielrichtungen. Nach Innen zielt es darauf ab, die Personalpolitik in der Verwaltung zu modernisieren. Nach Außen – in die Gesellschaft hinein – soll es den Output der Verwaltung modernisieren.

Was die erste Zielrichtung anbelangt, so ist Gender Mainstreaming letztlich – wie Susanne Schunter-Kleemann (2002a) gezeigt hat – eine Variante des Managing Diversity. Ausgangspunkt ist auch hier die Einsicht, dass die EU wie ihre Mitgliedsländer „es sich nicht leisten kann (...), die Qualifikationspotenziale von Frauen brachliegen zu lassen“ (Schmidt 2001: 45). Konsequenz daraus ist auch hier ein Konzept des Personalmanagements, das die unterschiedlichen Potenziale von Frauen und Männern in der Verwaltung besser zu nutzen verspricht und so dazu beizutragen soll, dass die Arbeitszufriedenheit wächst, die Effektivität steigt, die Personalkosten sinken und bislang vernachlässigte Gruppen für die Personalrekrutierung erschlossen werden, unter ihnen: die Frauen. Das neue Zauberwort, das die Brücke zur Gleichstellungspolitik schlagen soll, heißt dabei einmal mehr: Potenziale von Frauen.

Noch deutlicher wird der gleichstellungspolitische Anspruch, wenn man sich die andere Seite anschaut, die in der öffentlichen Diskussion im Vordergrund steht. Jede politische Entscheidung und jede Maßnahme der Verwaltung soll – so der Grundgedanke – in Zukunft von möglichst allen Instanzen und Akteuren, die mit der Entscheidungsfindung und den entsprechenden Durchführungsschritten befasst sind, vorab daraufhin geprüft werden, welche Folgen sie für Frauen und Männer je verschieden haben wird: „*alle* Beteiligten müssen eine geschlechterbezogene Sichtweise einbringen in Bezug auf *alle* Entscheidungen und auf *allen* Ebenen“ (Lind/Löther 2001: 5; Hervorhebung: die Autorin). Gender Mainstreaming „nach Außen“ ist also zunächst ein umfangreiches Verfahren der Verwaltung, Informationen über ihre Klientel sowie darüber zu beschaffen, welche unterschiedlichen Folgen ihr Tun für die Bürgerinnen und Bürger haben könnte.

Programmatisches Ziel dieser gewaltigen Datenbeschaffung, die die kühnsten Träume der Frauen- und Geschlechterforschung weit den Schatten stellt, ist es, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensrealitäten von Frauen und Männern stärker zu berücksichtigen als bislang, geschlechtsspezifische Disparitäten beim Mitteleinsatz zu vermeiden und Geschlechterungleichheiten abzubauen. Auf diese Weise soll Gender Main-

streaming gleichzeitig (1) zur Gleichstellung von Frauen und Männern beitragen, (2) die Effektivität und Zielgenauigkeit des Verwaltungshandelns erhöhen und (3) die Zufriedenheit der BürgerInnen mit Politik und Verwaltung verbessern.

### 1.3 *Der neue Charme der Top-Down-Strategien und die Rückkehr altbekannter Deutungsmuster*

Es gibt noch einen dritten Faktor, der Managing Diversity & Gender Mainstreaming von früheren Konzepten der Frauen- und Gleichstellungspolitik unterscheidet. Wir haben es bei ihnen explizit mit Top-down-Strategien zu tun. Es sind die Spitzen von Politik und Verwaltung, von Universitäten oder Unternehmen, die entscheiden, dass und wie Gender Mainstreaming bzw. Managing Diversity implementiert und durchgeführt werden soll. Und das hat – unter anderem – zur Folge, dass sich Definitionsmacht verlagert.

Es wird in Zukunft vor allem die Verwaltung und es werden in deren Auftrag die Gender-Expertinnen sein, die ermitteln, was die Belange und Bedürfnisse von Frauen und Männern sind, die es im Verwaltungshandeln stärker zu berücksichtigen gilt. Es wird die Ministerialbürokratie sein, die mit Hilfe interner oder externer Gender-Expertinnen prüft, wie sich welche politische Entscheidung auf Frauen und Männer unterschiedlich auswirken könnte und – *nota bene* – welche Frauen und Männer dabei als Orientierungsmaßstab zu gelten haben. Es wird das Management sein, das, unterstützt durch Gender-Expertinnen, definiert, welche unterschiedlichen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Unternehmenskultur in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollen, wo ihr Ort im Unternehmen ist und welchen Beitrag sie dort zu leisten haben.

Eine der absehbaren Konsequenzen dieser Verlagerung der Definitionsmacht lässt sich schon heute anhand der impliziten Vorannahmen studieren, die beiden Strategien unterlegt sind. In beiden Konzepten ist die Unterschiedlichkeit von Frauen und Männern der Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen. Beide Konzepte setzen damit als selbstverständlich gegeben voraus, was in der Genderforschung und feministischen Theorie seit annähernd zehn Jahren als theoretisch und methodisch kontraproduktiv diskutiert wird und was sich zudem als empirisch höchst ungenau er-

wiesen hat. Es gibt sie empirisch nicht mehr (falls es sie je gegeben hat): „die“ Frauen und „die“ Männer.

Frauen und Männer haben aber – so können wir nun wieder ein ums andere Mal lesen – unterschiedliche Potenziale. Davon will das Managing Diversity ebenso profitieren wie Gender Mainstreaming „nach Innen“, und diese Verschiedenheit soll in Trainings- und Sensibilisierungskursen weiter kultiviert werden. Frauen und Männer sind von zahlreichen politischen Entscheidungen und einer Vielzahl von Verwaltungsmaßnahmen unterschiedlich betroffen, das ist der Grundgedanke, der beim Gender Mainstreaming vorausgesetzt ist. Nach diesen Unterschieden zwischen Frauen und Männern wird in Zukunft mit nie gekannter Intensität gefahndet. Und wie wir spätestens seit Carol Hagemann-Whites kritischer Re-Analyse der Untersuchungen zur Sozialisationsforschung wissen (können), also seit 1984, gibt es kaum eine methodisch geeignetere Vorkehrung als diese, um derartige Unterschiede in Hülle und Fülle zu finden, ihre soziale Bedeutung zu verstärken, teilweise sogar zu erfinden, und Ähnlichkeiten zwischen den Geschlechtern ebenso auszublenden wie die wachsenden Ungleichheiten unter Frauen bzw. Männern.

Die Zweigeschlechtlichkeit als Wissenssystem, deren Bedeutung für die Stabilität der Geschlechterordnung vor allem Stefan Hirschauer analysiert hat (1996, 2001), wird eindeutig zu den Gewinnern dieser Politik gehören – wenn sich denn wirklich *alle* bei *allen* Entscheidungen und auf *allen* Ebenen auf die Suche machen:

„Das sozialwissenschaftliche Finden von ‚Geschlechtsunterschieden‘ gehört (...) zu den kulturell elementaren Gebrauchsanweisungen der Geschlechterdifferenz. ‚Die Geschlechter zu vergleichen‘ ist eine hochgradig selbstverständliche Ethno-Methode, die auch Kinder, Biologinnen, Ehepaare und Lehrer verwenden. Sie besteht darin, kulturellen Sinn aus sozialen Kategorien zu gewinnen, indem man empirische Differenzen zwischen dem findet, was man zuvor kategorial differenzierte. Der Befund eines ‚Unterschiedes‘ bestätigt die vollzogene Unterscheidung, indem er sie nachträglich mit Sinn ausstattet.“ (Hirschauer 2001: 215)

„Déjà vu“ auch in anderer Hinsicht: Mit den unterschiedlichen Potenzialen von Frauen und Männern, die dass moderne Personalmanagement zur Effektivitätssteigerung nutzen möchte, erleben wir ein unvermutetes Revival des vielgescholtenen „weiblichen Arbeitsvermögens“ – allerdings in einer erheblich modernisierten Variante. Und mit dem Gender Mainstreaming kommt die Unterscheidung von Sex & Gender, von biologischem und sozialem Geschlecht, zu neuen Ehren, mit der nicht zufällig



viele Erläuterungen des dem Alltagswissen noch recht wenig geläufigen Begriffs „Dschänder“ beginnen (vgl. Ministerium 2000.: 7; Bundesministerium 2002: 1). „In the beginning, there was sex and there was gender“, schrieben 1987 im Rückblick auf die Anfänge der Geschlechterforschung West & Zimmerman in ihrem berühmten Aufsatz zum „doing gender“, um dann – nicht minder entschieden als kurze Zeit später Judith Butler (1991) – zu zeigen, dass dieser Anfang – schon damals – weit hinter uns lag (vgl. Gildemeister 2001). Mit Gender Mainstreaming und Managing Diversity sind wir womöglich an genau an diesem Anfang wieder angelangt, ganz so, als sei „Gehe zurück auf Los!“ das Motto der Stunde.

## **2. Die Gender-Expertinnen und ihre Professionalisierungsstrategien**

Geht man von den neueren Entwicklungen feministischer Theorie aus, für die sich inzwischen die Kurzformel der „konstruktivistischen Wende“ eingebürgert hat, so ist von einem Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik also relativ wenig zu sehen. Gender Mainstreaming & Managing Diversity erweisen sich vor diesem Referenzhorizont weit eher als Re-Aktivierung tradierter, zweigeschlechtlich strukturierten Denk- und Deutungsmuster, denn als deren Verabschiedung oder gar Unterminierung. Neu sind allenfalls die Vokabeln, sind die Schlagworte, sind die aus der Ökonomie entlehnten Redeweisen, in deren Mittelpunkt das Management und der Mainstream stehen.

Dass sie da nicht zufällig stehen, dass die rhetorische Modernisierung also womöglich Bestandteil einer Strategie ist, die sich in ökonomischen Perspektive weit eher erschließt als in politischer, wird sichtbar, wenn man professionssoziologische Überlegungen zu Rate zieht: wenn man die neuen Strategien zunächst einmal nicht als gleichstellungspolitische Strategien betrachtet, die theoretische Einsichten in politisches Handeln zu übersetzen trachten, sondern als Bestandteile einer Professionalisierungsstrategie.

Die Institutionalisierung der Frauen- und Gleichstellungspolitik und die sukzessive Verankerung der Frauen- und Geschlechterforschung an den Hochschulen hat zur Entstehung einer immer größer werdenden Zahl von Gender-Expertinnen geführt, die unter anderem als Frauen- oder Gleichstellungsbeauftragte in einer Vielzahl von Organisationen und auf den un-

terschiedlichsten Ebenen von Politik und Verwaltung tätig sind. Diese neue Expertengruppe hat ein wohlbegründetes und legitimes berufs- bzw. professionspolitisches Interesse daran, sich für ihr Wissen und Können ein Betätigungsfeld zu erschließen, dieses auszubauen und zu befestigen. Sie verfolgt damit Ziele, die wir aus der Entstehungsphase auch anderer Expertengruppen relativ gut kennen (vgl. u.a. Freidson 1970, dt. 1979, 1983; Larson 1977; Abbott 1988). Ihr Ziel ist es, Akzeptanz und Bündnispartner zu gewinnen, Abnehmer für ihr spezielles Expertenwissen zu finden und sich materielle, soziale und symbolische Ressourcen zu erschließen. Sie sind, anders gesagt, bestrebt, einen Markt für und die Nachfrage nach ihrer speziellen Gender-Kompetenz zu schaffen und diesen auszubauen. Dabei beschreiten sie Wege, die wir aus anderen Professionalisierungsprozessen inzwischen gut kennen. Ich nenne nur die Basics:

- Sie profilieren sich als Expertinnen, indem sie ein Fachwissen und eine Fachsprache entwickeln, die signalisiert, dass sich ihr Expertenwissen erkennbar von dem Alltags- und Laienwissen der ‚normalen‘ Gesellschaftsmitglieder unterscheidet.
- Sie erbringen den Nachweis, dass ihr Wissen für andere anschlussfähig und von Nutzen ist und der Förderung der Ziele derjenigen dient, denen sie ihre Dienste anbieten möchten.
- Und sie sind bestrebt, unter Beweis zu stellen, dass das, was sie wissen und können, bei der Erreichung gesellschaftlich anerkannter Ziele und Werte von beträchtlichem Nutzen ist.

Eliot Freidson hat am Beispiel des Aufstiegs der akademischen Medizin im 19. Jahrhundert gezeigt, wie wichtig es in professionssoziologischer Sicht ist, die „eindringliche(n) Behauptung(en)“ der neuen Professionals, ein Expertenwissen von besonderem Wert und Nutzen für die Gesellschaft zu besitzen, nicht „als Tatsachen (zu behandeln), sondern als Behauptungen, die richtig oder falsch sein können“ (1970, dt. 1979: 311). Es geht – zunächst – weniger um richtig oder falsch. Es geht um die Überzeugungskraft der rhetorischen Präsentation. Bezieht man diese eigentlich banale Anregung auf den rasanten Aufstieg von Gender Mainstreaming & Managing Diversity, so könnte man geneigt sein, von der Verwunderung zur Bewunderung überzugehen. Den Verfechterinnen beider Strategien ist es frappierend schnell gelungen, die zuvor umrissenen Basics jeder Professionalisierungsstrategie höchst überzeugend zu präsentieren. In dieser

Perspektive wird nicht zufällig genau das, was ich zuvor als neu bezeichnet hatte, mit einem Schlag sehr plausibel und verständlich:

- Von dem Bestreben, sich als Expertinnen zu profilieren, ist der Weg nicht weit zu den neuen Begriffen und Wortschöpfungen der Gender-Expertinnen, die für Laien schlicht ein Rätsel sind.
- Von dem Ziel, Anschlussfähigkeit für die Ziele potenzieller Abnehmer unter Beweis zu stellen, lässt sich eine Brücke schlagen zur Genderkompetenz als wichtiger Voraussetzung eines modernen, diversity-orientierten Personalmanagements und zu einer Verwaltungsmodernisierung, die als Gender Mainstreaming angewiesen ist auf Gender-Kompetenz.
- Mit dem Ziel, Akzeptanz zu gewinnen, verliert der Rückgriff auf tradierte zweigeschlechtliche Deutungsmuster vieles an Rätselhaftigkeit, denn diese Deutungsmuster sind den Adressaten, an die sich die Gender-Expertinnen richten, weit geläufiger als die Feinheiten feministischer Theorieentwicklung.
- Ein Blick auf diese Adressaten in Wirtschaftsunternehmen, Politik und Verwaltung macht zudem den neuen Charme der Top-down-Strategien plausibel und verständlich, denn dass es sich dabei um die richtige Richtung handelt, dürfte für die meisten von ihnen ohnedies kaum fraglich sein.
- Und von dem Bestreben, die Passgenauigkeit mit gesellschaftlich akzeptierten Zielen unter Beweis zu stellen, führt ein recht gerader Weg zu dem Anspruch, Managing Diversity & Gender Mainstreaming repräsentieren die neue, moderne, professionelle Gleichstellungspolitik, ja sie kämen einem Paradigmenwechsel in diesem Politikbereich gleich.

Zu ihrer Realisierung brauchen beide der neuen gleichstellungspolitischen Optionen kaum etwas mehr und dringender als Gender-Kompetenz und also Gender-Expertinnen. Ja, man kann beide Strategien als riesiges Arbeitsbeschaffungsprogramm für Gender-Expertinnen betrachten. Und was die Sache vollends perfekt macht, ist, dass sie im Zuge ihrer Umsetzung zugleich als großangelegte Weiterbildungsmaßnahme funktionieren, die den AbnehmerInnen der Gender-Kompetenz immer neu zeigt, wie wichtig diese Kompetenz ist. In Unternehmen, die sich zum Managing Diversity entschlossen haben, wird das Management oftmals in der Anfangsphase in Gendersensibilisierungstrainings geschickt. Und in der Verwal-

tung beginnt die Einführung des Gender Mainstreaming vielerorts schon heute damit, dass für die MitarbeiterInnen Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die sie mit der Gender-Perspektive vertraut machen. So werden den einen wie den anderen die Augen geöffnet für die unterschiedlichen Potenziale, Bedürfnisse und Lebensrealitäten von Frauen und Männern; die Augen geöffnet aber auch, um den Bedarf an Gender-Expertinnen fortan noch besser einschätzen zu können als zuvor.

### **3. Professionalisierung versus Gleichstellungspolitik: Die Heterogenität der Erfolgskriterien**

Denkt man zurück an die mühsamen und an Hindernissen nicht gerade armen Anfänge von Frauenpolitik und Frauenforschung, so könnte man sehr zufrieden sein und sich freuen, wie weit diese Anfänge inzwischen hinter uns liegen. Man könnte – wenn es nicht Anlass gäbe, sich eine Frage zu stellen, die die professionssoziologische Perspektive nicht gleich mit beantwortet, sondern vielmehr aufwirft: die Frage nämlich, ob die Erfolgskriterien, an denen sich Professionalisierungsstrategien im oben umrissenen berufssoziologischen Sinne orientieren, deckungsgleich sind mit den Erfolgskriterien, denen die Gleichstellungspolitik Rechnung zu tragen hat.

Professionalisierungsstrategien brauchen zum Erfolg Bündnispartner; sie sind angewiesen auf Akzeptanz in dem Feld, in dem sie Fuß fassen wollen; und sie brauchen Abnehmer, die ihre Kompetenz und ihr Expertenwissen nachfragen, weil sie sich davon einen Beitrag zur Lösung ihrer je eigenen Probleme versprechen. Die Erfolgskriterien für eine wirksame Gleichstellungspolitik sind davon nicht durchweg verschieden, jedenfalls nicht alle von ihnen. Auch Gleichstellungspolitik braucht Bündnispartner; auch sie ist angewiesen auf Akzeptanz in der Öffentlichkeit und bei den Akteuren im politischen Feld; und auch Gleichstellungspolitik braucht in einem gewissen Sinne „Abnehmer“, VertreterInnen in Politik und Ministerien etwa, die das gleichstellungspolitische Anliegen aufgreifen und zu ihrer Sache machen.

Gleichstellungspolitik braucht aber auch, wenn sie denn wirksam sein soll, rechtliche Verbindlichkeit, und das schließt spürbare und mit Gewissheit erwartbare Sanktionen für den Fall ein, dass den gesetzlich verankerten Grundsätzen der Gleichstellung nicht entsprochen wird. Mit rhe-

torischen Appellen und programmatischen Zielbestimmungen alleine kommt man nicht besonders weit. Und auch Anreizsysteme, die sich inzwischen allseits großer Beliebtheit erfreuen, stoßen in aller Regel dann an ihre Grenzen, wenn einflussreiche Interessengruppen im Spiel sind, die andere Ziele verfolgen, und wenn es absehbar sehr teuer wird. Gleichstellungspolitik ist gerade dann im Konsens oft nicht mehr zu haben – Professionalisierungsstrategien hingegen sind ohne Konsens zum Scheitern verurteilt.

Gleichstellungspolitik kann zudem – und spätestens hier wird Freidsons Unterscheidung von Behauptungen und Tatsachen, von rhetorischer Selbstpräsentation der neuen *professionals* und faktischer Wirksamkeit ihres Expertenwissens erneut wichtig – Gleichstellungspolitik kann nur dann nachhaltig wirksam sein, wenn sie sich auf eine Analyse der Ursachen stützt, die die Ungleichheiten im Geschlechterverhältnis haben. Erst sie ist die Gewähr dafür, dass Gleichstellungspolitik nicht an Oberflächenphänomenen, sondern dort ansetzt, wo langfristige Veränderungen zu erwarten sind. Um die Grundzüge einer solchen Analyse und um die Frage, ob Managing Diversity & Gender Mainstreaming ihr entsprechen, wird es im Folgenden gehen.

#### **4. Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Leitlinien für die Gleichstellungspolitik**

Gudrun-Axeli Knapp hat sich in einem 1997 erschienen Aufsatz mit dem „Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis“ beschäftigt und drei orientierende Perspektiven oder drei Leitlinien für die Frauen- und Gleichstellungspolitik vorgeschlagen, die den Erfordernissen praktisch-politischen Handelns ebenso Rechnung tragen wie den Einsichten feministischer Theorie: Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion. Mit diesen Stichworten sind drei Perspektiven benannt, die sich wechselseitig ergänzen und korrigieren, weil jede von ihnen alleine und nur für sich genommen die Gleichstellungspolitik in ein spezifisches und inzwischen hinreichend bekanntes Dilemma führt.

- Das *Gleichheitsdilemma* besteht darin, dass die Gleichbehandlung von Ungleichen Ungleichheit nicht abbaut, sondern reproduziert oder verstärkt.

- Das *Differenzdilemma* liegt in der Gefahr der Fortschreibung tradierter geschlechtsspezifischer Zuschreibungen und der Re-Aktivierung von Geschlechterstereotypen. Es hängt, grundsätzlich betrachtet, aber auch damit zusammen, dass die Orientierung allein an der Differenz das zu Grunde liegende binäre Denk- und Klassifikationsmuster reproduziert und deshalb gerade nicht geeignet ist, eine der Grundvoraussetzungen für den Fortbestand geschlechtshierarchischer Strukturen zu erschüttern: dass nämlich die Geschlechtszugehörigkeit überhaupt ein sozial hoch bedeutsamer Tatbestand ist.
- Das *Dekonstruktionsdilemma* schließlich resultiert daraus, dass eine dekonstruktivistische Perspektive das Grundmuster zweigeschlechtlichen Denkens so radikal in Frage stellt, dass verallgemeinernde Aussagen über geschlechtstypische Problemlagen und Konfliktkonstellationen nicht mehr möglich sind und in Folge dessen auch das Problem gar nicht mehr formuliert werden kann, das Gleichstellungspolitik abzubauen sucht.

Will man diesen drei Dilemmas entgehen, so hat man nicht nur alle drei Perspektiven gleichermaßen im Auge zu behalten. Es wird zudem notwendig zu präzisieren, was in politisch-pragmatischer Absicht jeweils unter Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion genau zu verstehen ist. Ich beschränke mich auch hier auf die Basics:

- *Gleichheit* bezieht sich auf die *rechtliche Ebene*, sie ist zu verstehen als Gleichstellung und Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Sinne des Verbots der direkten oder mittelbaren Diskriminierung von Personen allein aufgrund ihrer Geschlechtszugehörigkeit.
- *Differenz* bezieht sich auf die *strukturelle Ebene*, auf die in unserer Gesellschaft strukturell angelegte Ungleichheit der Geschlechter. Differenz meint also gerade nicht geschlechtsspezifisch möglicherweise unterschiedliche Fähigkeiten, Orientierungen und Präferenzen. Sie meint gerade nicht die Potenziale von Frauen und Männern, von denen zuvor so oft die Rede war. Sie zielt vielmehr auf das Geschlechterverhältnis als sozialen Strukturzusammenhang, der die Lebenssituation von Frauen und Männern nach wie vor präformiert und sie überhaupt erst zu Verschiedenen und zu Ungleichen macht. Diese Ungleichheit produzierenden Strukturen gilt es zu verändern, statt deren Effekte zum Ausgangspunkt politischen Handelns zu machen und sie so erneut festzuschreiben.

- *Dekonstruktion* schließlich bezieht sich auf eine *diskursive Ebene*, sie fungiert als Korrektiv und kritisches Potenzial, um polarisierende Eigenschaftszuschreibungen nach dem Muster „weiblich-männlich“ zu delegitimieren, ja sie überhaupt aufzuspüren und der Kritik zugänglich zu machen. Als Korrektiv ist die dekonstruktivistische Perspektive vor allem dort wichtig, wo strukturelle Ungleichheitslagen unter der Hand transformiert werden in das, was Knapp als „Vereignschaftung von Geschlechterdifferenz“ bezeichnet.

Von einer „Vereignschaftung der Differenz“ ist dann zu sprechen, wenn empirisch vorfindliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern nicht auf die sozialen Strukturzusammenhänge zurückgeführt werden, die sie hervorbringen, sondern statt dessen als Ausdruck einer Verschiedenheit verstanden werden, die in den Frauen als Frauen bzw. in den Männern als Männern selbst begründet liegt. Ich erinnere hier nur an die „weibliche Moral“, das „weibliche Arbeitsvermögen“ und den „weiblichen Führungsstil“, durchweg Musterbeispiele einer „Vereignschaftung der Differenz“, die der Dekonstruktion bedürfen.

## 5. **Fazit: Welche Politik steckt hinter der rhetorischen Präsentation?**

Wie passen nun Managing Diversity & Gender Mainstreaming zusammen mit diesen grundlegenden Perspektiven der Gleichstellungspolitik? Und was bleibt von dem angekündigten Paradigmenwechsel in diesem Politikbereich?

(1) Was das *Managing Diversity* anbelangt, so wird die Antwort ziemlich kurz ausfallen, denn das Meiste ist bereits gesagt worden. Managing Diversity ist keine gleichstellungspolitische Strategie. Es ist eine neue Variante des Personalmanagements, die uns als Politik präsentiert wird, und das nicht ohne Grund. Auf diese Weise lässt sich die Aufmerksamkeit von Teilen der Öffentlichkeit, von politischen Instanzen und öffentlichen Geldgebern für eine Strategie gewinnen, die dieses Feld wohl sonst kaum als ihre Sache betrachten, sondern sie den Unternehmen und Managementexperten überlassen würden. Das macht zwar als Professionalisierungsstrategie durchaus Sinn, als Gleichstellungspolitik hingegen weniger.

*Managing Diversity* hat, erstens, nichts zu tun mit *Gleichheit* und *Gleichstellung* im oben umrissenen Sinne. Es geht zweitens von einem *Differenzverständnis* aus, das sich gerade nicht auf strukturelle Ungleichheitslagen bezieht, sondern auf geschlechtstypisch unterschiedliche Potenziale und „sozialisierte Fähigkeiten“. Und es ist eben deshalb drittens sehr weit entfernt von allem, was man unter einer *Dekonstruktion* der Differenz verstehen könnte.

Wenn es – um nur ein Beispiel zu nennen – in einer Internet-Ankündigung des Bielefelder Kompetenzzentrums CHAD zum Gender-Change-management heißt: „die Gleichstellung von Frauen und Männern ermöglicht eine optimale Nutzung aller menschlichen Ressourcen für die Organisation“, so ist die Vereinnahmung der Gleichstellung hier nichts anderes als Rhetorik. Für eine Einrichtung, die (u.a.) vom Bundesfrauenministerium (BMFSFJ) und der EU gefördert wird, macht sich das sicher gut. Gleichstellungsrhetorik schmückt eben derzeit auch. Aber Gleichstellungspolitik kann ich in dem Ziel der „optimalen Nutzung aller menschlichen Potenziale für die Organisation“ beim besten Willen nicht entdecken, und dies um so weniger, wenn diese „menschlichen Potenziale“ implizit als typisch „weibliche“ und typisch „männliche“ Potenziale gedacht sind.

Ich will zwar gerne konzедieren, dass es für die Unternehmenskultur sehr zu begrüßen ist, wenn sie multikulturell oder diverser wird und Heterogenität zulässt, statt sie auszugrenzen. Vielfalt, Toleranz und der Abbau der „male dominance“ sind sicher, darin ist Katrin Hansen (2000, 2002) zuzustimmen, „frauenförderlich“. Aber selbst dadurch wird aus einem Konzept des Personalmanagements noch keine Gleichstellungspolitik, jedenfalls nicht im oben skizzierten Sinne, und dies um so weniger, wenn man eine „fatale Verwirrung“ zu vermeiden sucht, auf die Carol Hagemann-White hingewiesen hat:

„Der Einsatz für die Interessen und Bedürfnisse von Frauen wird mit einer Strategie für die Verwirklichung von Gleichberechtigung verwechselt. Beide sind notwendig, aber sie sind verschieden.“ (2000: 27)

(2) *Gender Mainstreaming*. Was Gender Mainstreaming anbelangt, müsste die Antwort eigentlich sehr viel ausführlicher ausfallen, wenn die Entwicklung dieses Konzepts bei uns in Deutschland nicht noch ziemlich in den Kinderschuhen steckte. Ich möchte aber dennoch auf einige Punkte hinweisen, die für den Erfolg oder Misserfolg des Gender Mainstreaming



in gleichstellungspolitischer Hinsicht von ausschlaggebender Bedeutung sein werden.

Gender Mainstreaming behauptet mit großem Nachdruck, zur rechtlichen und faktischen *Gleichstellung* der Geschlechter beitragen zu wollen. Es behauptet, ausbuchstabieren zu wollen, was das in unterschiedlichen sozialen Bereichen konkret bedeutet. Und es verspricht uns, daraus die Konsequenzen zu ziehen und alles tun zu wollen, um Gleichheit im Sinne der Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern und Benachteiligungen abzubauen. Ob man diesen Behauptungen Glauben schenken kann oder nicht, dafür gibt es gegenwärtig aber kaum mehr als das unerschütterliche Vertrauen in den festen Willen von Politik und Verwaltung, dieses nun mittels Gender Mainstreaming endlich leisten zu wollen.

Es ist in diesem Zusammenhang hilfreich, die regierungsamtliche Einführung des Gender Mainstreaming mit anderen politischen Entscheidungen zu vergleichen, die zeitgleich gefallen sind, sich also den Kontext anzuschauen, in dem die Einführung von Gender Mainstreaming bei uns in Deutschland wie in der EU insgesamt stand und steht. Der Kontrast, der sich dann ergibt, könnte größer kaum sein (für die BRD vgl. Nohr 2001; für die EU: Schunter-Kleemann 2001, 2002b).

Das Gleichstellungsgesetz für die private Wirtschaft zum Beispiel, das u.a. vorsehen sollte, Aufträge der öffentlichen Hand künftig bevorzugt an Firmen zu vergeben, die sich in Sachen Frauenförderung und Gleichstellung hervorgetan haben, ist bis auf Weiteres in eine Schublade des Bundesfrauenministeriums (BMFSFJ) verbannt worden, statt auch nur in den Bundestag eingebracht zu werden. Auf die „Best Practice“-Unternehmen wartet zwar auch weiterhin das Gütesiegel des „Total Equality Award“ (dazu: Busch/Engelbrech 1997). Aber für sie wie für die Gleichstellungspolitik ist das ein eher schwacher Trost. Nimmt man hinzu, was Susanne Schunter-Kleemann über die EU-Arbeitsmarktpolitik zusammengetragen hat, die jenseits aller Gender-Mainstreaming-Euphorie einiges tut, um genau die Bedingungen herzustellen, von denen wir wissen, dass sie die Integration von Frauen und die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt eher konterkarieren, als sie zu erleichtern – dann wird mein Vertrauen in Politik und Verwaltung jedoch leider erheblich erschüttert.

Auf weniger schwankendem Boden bewegt man sich, wenn man Gender Mainstreaming am Maßstab von Axeli Knapps dritter Leitlinie misst, der *dekonstruktivistischen Perspektive*. Wenn Gender Mainstreaming

ming eines mit Sicherheit *nicht* ist, dann dekonstruktivistisch. Gender Mainstreaming wird die von Hirschauer so genannte Ethno-Methode des Vergleichens der Geschlechter und des Findens von Geschlechtsunterschieden in bislang ungeahnter Weise perfektionieren und deshalb genau das finden, wonach es sucht. Auch für die gewaltige Informationsbeschaffung, die den ersten Schritt des Gender Mainstreaming darstellt, trifft zu, was Hirschauer mit Blick auf die Frauen- und Männerforschung konstatiert hat:

„Forschungen, die die Geschlechterdifferenz zu ihrer eigenen Wissensproduktion gebrauchen, sind unempfindlich für soziale Prozesse, die keinen Gebrauch von der Geschlechterunterscheidung machen.“ (Hirschauer 2001: 215)

Nun wäre es aber vorschnell, dem Gender Mainstreaming allein deshalb jede Relevanz für die Gleichstellungspolitik abzusprechen, weil es nicht dekonstruktivistisch ist. Die dekonstruktivistische Perspektive ist ja nicht der einzige Orientierungspunkt der Gleichstellungspolitik, sie bedarf der Ergänzung durch die zwei anderen Perspektiven. Von der Orientierung an der Gleichheit war bereits die Rede, hier müssen wir noch eine Weile warten, ob den Worten bald die Taten folgen. Wie aber sieht es mit dem *Differenzverständnis* aus, das im Gender Mainstreaming vorausgesetzt ist? Erst die Beantwortung dieser Frage wird zeigen, wie schmerzlich wir das Fehlen der dekonstruktivistischen Perspektive vermissen müssen. Sehr schmerzlich wäre es, wenn es um das Finden von Geschlechtsunterschieden im Sinne der bei Hirschauer im Vordergrund stehenden geschlechtstypischen Eigenschaften oder Präferenzen ginge. Leichter zu verschmerzen wäre es hingegen, wenn es um das Finden gesellschaftlicher Strukturzusammenhänge ginge, die Frauen und Männer zu Verschiedenen und Ungleichen machen.

Hier ist in der Tat der „crucial point“ des Gender Mainstreaming angesprochen. Und was die Antwort nicht erleichtert, ist, dass beim gegenwärtigen Stand der Ausarbeitung und Erprobung des Gender Mainstreaming beide Alternativen gleichermaßen möglich sind. Bei allen Schritten, die die verschiedenen Gender-Mainstreaming-Konzepte vorsehen, wird es nun tatsächlich bei *allen* Beteiligten in *allen* Entscheidungen und auf *allen* Ebenen immer neu darum gehen zu klären, nach welchen Differenzen gesucht wird, wie die gefundenen Differenzen interpretiert werden und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind.

Das fängt mit ganz einfachen Fragen an, wenn man sich etwa das berühmte Beispiel der Parknutzung in Göteborg anschaut. Frauen gehen seltener in den Park als Männer, die Ressourcen der Parkverwaltung kommen also nicht beiden Geschlechtern gleichermaßen zu Gute. So what? Soll man mehr Lampen aufstellen und das Gebüsch lichten, damit die Frauen sich wohler fühlen? Oder fühlen die Frauen sich wohler im Kaffeehaus und die Parkverwaltung wäre besser beraten, wenn sie einen netten Gastgarten einrichtet? Und was, wenn bei der Datenanalyse herauskommt, dass die mehrfach belasteten Frauen einfach keine Zeit haben, weder für den Parkspaziergang noch fürs Kaffeehaus? Ist dann die Parkverwaltung überhaupt noch zuständig? Und falls nicht: welche Instanz wird das entscheiden? Mehr noch: hört nicht spätestens hier der Kompetenzbereich der Verwaltung auf?

Die Fragezeichen setzen sich fort, wenn es um weitaus komplexere Probleme geht, etwa um die Tatsache, dass Frauen einen größeren Anteil des Budgets der Krankenkassen beanspruchen und erhalten als Männer. Auch hier: so what? Immer wieder wird es darum gehen zu entscheiden, was die Daten – so sie denn vorliegen – eigentlich aussagen, in welchem Sinne die Differenzen, die sich in ihnen zeigen, zu verstehen sind, was dann daraus folgt und welche Instanzen bzw. Institutionen die zum Teil außerordentlich folgenreichen und deshalb in demokratischen Gesellschaften eigentlich legitimationsbedürftigen Entscheidungen fällen werden. Einen eingebauten Mechanismus jedenfalls, der die Weichen so stellt, dass Strukturdefizite in den Blick kommen statt geschlechtsspezifische Eigenschaften oder Vorlieben, und dass daraus politische Konsequenzen gezogen werden, die sich am Abbau dieser Strukturdefizite orientieren, gibt es nicht.

Auch hier werden wir noch sehr viel Geduld brauchen, bevor wir anhand der ersten Beispiele wissen, ob das Differenzverständnis, mit dem Gender Mainstreaming operiert, das eine oder das andere ist. Die Aussagefähigkeit dieser ersten Beispiele wird zudem nur von sehr begrenztem Nutzen sein, denn eine der mit Sicherheit schon heute absehbaren Konsequenzen von Gender Mainstreaming wird sein, dass es zu einer Dezentralisierung und zu einer Verlagerung politischer Entscheidungen in die Verwaltung kommen wird. Auf die Gender-Expertinnen wartet sehr viel Arbeit, denn ob das Arbeitsamt in Verden an der Aller genauso gendermainstreamt wie die Verwaltung der Sächsischen Schlösser und Gärten, die Stadtbücherei in Wanne-Eickel es ähnlich macht wie das Gesund-

heitsamt in Bremen – all das steht bis auf Weiteres in den Sternen. Und: Was soll eigentlich passieren, wenn ein Teil der Verwaltung ‚falsch‘ oder vielleicht sogar gar nicht gendermainstreamt? Sanktionen? Nein, Gender Controlling brauchen wir in solchen Fällen, vielleicht hilft auch Gender Benchmarking, also der Wettbewerb der Ämter um die beste Position im Gender-Ranking, das heißt: noch mehr Verwaltungsmaßnahmen, die den aus der Ökonomie übernommen Strategien des New Public Management entsprechen.

Rhetorische Modernisierung oder Paradigmenwechsel in der Gleichstellungspolitik? Fasst man die bisherigen Überlegungen noch einmal knapp zusammen, so ist von einem Paradigmenwechsel wenig zu sehen. Aus der Perspektive der Entwicklung feministischer Theorie sind Managing Diversity & Gender Mainstreaming eher ein Schritt zurück als ein Schritt nach vorne: Zweigeschlechtlich strukturierte Denk- und Deutungsmuster erleben in beiden Konzepten eine neue Blüte. Aber was das Gender Mainstreaming anbelangt, so könnte es genau deshalb auf der Höhe der Zeit sein, denn das Geschlechterverhältnis als sozialer Strukturzusammenhang hat sich bislang als sehr zählebig und veränderungsresistent erwiesen, und für die Gleichstellungspolitik ist das weitaus entscheidender als manch leichtfüßiger Denkfortschritt in Richtung Dekonstruktion & Queer Theory. Nur käme es eben sehr darauf an, was aus dem Gender Mainstreaming im Zuge seiner Realisierung wird. Geduld, Geduld, Geduld – vorerst haben wir eben leider nichts anderes als die rhetorische Modernisierung und die großen Versprechen. Und wir haben – sehr klar absehbar – die Transformation von Politik in Verwaltungshandeln und die Modernisierung dieses Verwaltungshandelns nach Kriterien, die aus der Ökonomie und vor allem aus der Betriebswirtschaftslehre stammen.

Ob wir das dann wirklich noch Politik nennen wollen, ist eine Frage von so grundsätzlicher Bedeutung, dass ich auf eine schnelle Antwort hier am Ende verzichten möchte. Ich denke, wir sollten bald anfangen, uns darüber ernsthaft den Kopf zu zerbrechen.

## Literatur

- Abbott, Andrew (1998): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago/London
- Allroegen, Ulrike/Berger, Tanja; Erbe, Birgit (Hg.) (2002): *Was bringt Europa den Frauen? Feministische Beiträge zu Chancen und Defiziten der Europäischen Union*. Argument Sonderband NF 289. Hamburg
- Braunmühl, Claudia von (2002): Gender Mainstreaming: neue Konzepte – neue Chancen? In: Nohr/Veth 2002, a.a.O., S. 17-25
- Bruchhagen, Verena/Koall, Iris (2002): Supervision im Diversitymanagement. In: Koall u.a. 2002., S. 121-152
- Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (2001): *Alles Gute kommt von oben? Gender Mainstreaming in der Diskussion*. In: Forum Wissenschaft 2/2001
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002): *Gender Mainstreaming. Was ist das?* Berlin
- Busch, Carola/Engelbrech, Gerhard (1997): *Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs – Total E-Quality*. In: Krell 1997, a.a.O., S. 1-10
- Butler, Judith (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter* (zuerst engl. 1990: *Gender Trouble*)
- Erbe, Birgit (2002): Anpassung oder Emanzipation? Die Gleichstellungspolitik der Europäischen Union. In: Allroegen u.a. 2002, a.a.O., S. 11-30
- Freidson, Eliot (1979): *Der Ärztestand. Berufs- und wissenschaftssoziologische Durchleuchtung einer Profession*. Stuttgart (zuerst engl. 1970: *Profession of Medicine: A Study of the Sociology of Applied Knowledge*)
- Freidson, Eliot (1983): *The Theory of Professions: State of the Art*. In: Dingwall, Robert; Lewis, Philip (Hg.): *The Sociology of the Professions. Lawyers, Doctors, and Others*. London, S.19-37
- Gildemeister, Regine (2001): *Soziale Konstruktion von Geschlecht: Fallen, Mißverständnisse und Erträge einer Debatte*. In: Rademacher, Claudia/Wiechens, Peter (Hg.): *Geschlecht, Ethnizität, Klasse. Zur sozialen Konstruktion von Hierarchie und Differenz*. Opladen: Leske + Budrich, S. 65-87
- Hagemann-White, Carol (1984): *Sozialisation: Weiblich – männlich?* Opladen: Leske + Budrich
- Hagemann-White, Carol (2000): *Von der Gleichstellung zur Geschlechtergerechtigkeit. Vom paradoxen Unterfangen, sozialen Wandel durch strategisches Handeln in der Verwaltung herzustellen*. In: taz vom 16./17.12.2000
- Hansen, Katrin (2000): *Frauenförderliche Konzepte in (Erwerbs-) Organisationen und Politik. Ein Diskussions-Papier*. In: Netzwerk Frauenforschung NW, Journal 11/2000, S. 18-21
- Hansen, Katrin (2002): Diversity Management im Kontext frauenförderlicher Konzepte. In: Koall u.a. 2002, a.a.O., S 27-34
- Hirschauer, Stefan (1996): *Wie sind Frauen? Wie sind Männer? Zweigeschlechtlichkeit als Wissenssystem*. In: Eifert, Christiane u.a. (Hg.): *Was sind Frauen? Was sind Männer? Geschlechterkonstruktionen im historischen Wandel*. Frankfurt a.M., S. 240-256
- Hirschauer, Stefan (2001): *Das Vergessen des Geschlechts. Zur Praxeologie einer Kategorie sozialer Ordnung*. In: Heintz, Bettina (Hg.): *Geschlechtersoziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 208-235

- Knapp, Gudrun-Axeli (1997): Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die Praxis. In: Krell 1997, a.a.O., S. 77-85
- Koall, Iris (2002): Grundlegungen des Weiterbildungskonzepts Managing Gender & Diversity/DiVersion. In: Koall u.a. 2002, a.a.O., S. 1-26
- Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hg.) (2001): Vielfalt statt Lei(d)tkultur – Managing Gender & Diversity. Münster
- Krell, Gertraude (Hg.) (1997): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. Wiesbaden
- Krell, Gertraude (1996): Mono- oder multikulturelle Organisationen? „Managing Diversity auf dem Prüfstand“. In: Industrielle Beziehungen 3/1996, S. 335-350
- Krell, Gertraude (1997a): Chancengleichheit durch Gleichstellungspolitik – eine Neuorientierung. In: Krell 1996, a.a.O., S. 13-28
- Larson, Margali Sarfatti (1977): The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis. Berkeley/Los Angeles/London
- Lind, Inken/Löther, Andrea (2001): Schwerpunktthema: Gender Mainstreaming. In: Cews-Newsletter 4/2001
- Lorber, Judith (2000): Using Gender to Undo Gender. A Feminist Degendering Movement. In: Feminist Theory 1/2000, S. 79-95
- Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales Sachsen-Anhalt (Hg.) (2000): Gender Mainstreaming in Sachsen-Anhalt. Magdeburg
- Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales (Hg.) (2001): Gender Mainstreaming. Informationen und Impulse. Hannover
- Nohr, Barbara (2001): Total E-Quality, Diversity und Gedöhs. Vom stillen Abgang auf die Quote und dem glanzvollen Aufstieg der Humanressource Frau. In: Forum Wissenschaft 1/2001, S. 15-19
- Nohr, Barbara/Veth, Silke (Hg.) (2002): Gender Mainstreaming. Kritische Reflexionen einer neuen Strategie. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung (=Texte 7)
- Roloff, Christine (1998): Gleichstellung ist Strukturpolitik. In: Plöger, Lydia/Riegraf, Birgit (Hg.): Gleichstellungspolitik als Element innovativer Hochschulreform. Bielefeld, S. 125-141
- Rosenstreich, Gabriele (2002): Gender Mainstreaming: für wen? In: Nohr/Veth 2002, a.a.O., S. 26-36
- Schmidt, Verena (2001): Gender Mainstreaming als Leitbild für Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. In: Zeitschrift für Frauenforschung 1+2/2001, S. 45-62
- Schunter-Kleemann, Susanne (2001): Doppelbödiges Konzept. Ursprung, Wirkungen und arbeitsmarktpolitische Folgen von „Gender Mainstreaming“. In: Forum Wissenschaft 1/2001, S. 20-28
- Schunter-Kleemann, Susanne (2002a): Gender Mainstreaming, Workfare und „Dritte Wege“ des Neoliberalismus. In: Nohr/Veth 2002, a.a.O., S. 125-140
- Schunter-Kleemann, Susanne (2002b): Die Wirtschafts- und Finanzpolitik der EU unter die feministische Lupe genommen. In: Allroggen u.a. 2002, a.a.O., S. 69-92
- West, Candace/Zimmerman, Don (1987): Doing Gender. In: Gender & Society 1/1987, S. 125-151

- Wetterer, Angelika (2000): Noch einmal: Rhetorische Präsenz – faktische Marginalität. Die kontrafaktischen Wirkungen der bisherigen Frauenförderung im Hochschulbereich. In: Kraus, Beate (Hg.): Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 195-221
- Wetterer, Angelika (2002): Arbeitsteilung und Geschlechterkonstruktion. „Gender at Work“ in theoretischer und historischer Perspektive. Konstanz
- Young, Brigitte (2001): Geschlechterdemokratie für Wertschöpfungsstarke. Grenzziehungen zwischen Migrantinnenpolitik und Gender Mainstreaming. In: Forum Wissenschaft 1/2001, S. 38-41